

УДК 338.2.658.5 (075.8)

*Т. В. Бобко, Т. Н. Борисова, В. А. Быстров, Н. Ю. Грекова,  
Г. Г. Казанцева, Л. Е. Сидорова*

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет»,  
Новокузнецк

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** управление персоналом; человеческий капитал; кадры как ресурс повышения эффективности; структура персонала; текучесть кадров; мотивация труда.

Актуальность проблемы управления персоналом заключается в том, что в условиях развития рыночной экономики возрастает значимость человеческого фактора в производственной сфере. Знания, квалификации, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ стратегического развития организации. Персонал – как носитель интеллектуального капитала в процессе функционирования – является важнейшим ресурсом предприятия, поскольку именно он выступает интегрирующим элементом, соединяющим материальные, финансовые, информационные и временные ресурсы. Следовательно, чтобы наметить пути повышения эффективности работы организации необходимо проанализировать состояние персонала по следующим показателям: структура персонала (возрастная и образовательная); численность персонала по стажу работы и анализ движения (текучесть) персонала; анализ показателей по труду и заработной плате; анализ показателей по травматизму и профессиональным заболеваниям. Для выявления приверженности персонала и лояльного отношения к труду необходимо провести профессиональное и психологическое тестирование. С помощью современных тестовых методик можно определить, насколько работник доволен условиями своего труда и его оплатой, узнать, какие факторы снижают рабочую мотивацию. Поскольку анализ выявил недостаточную мотивацию труда работников организации, авторы предложили совершенствовать систему мотивации сотрудников, для этого необходимо добиться, чтобы заинтересованные сотрудники, преследующие с организацией общую цель, добивались высоких результатов работы, т. е. каждый сотрудник стал «маркетологом» своей организации. Уже сами работники будут стремиться продвигать свою продукцию на рынок, будут заинтересованы в улучшении качества и конкурентоспособности продукции. Сотрудники начинают работать с большей отдачей, и тем самым повышается производительность труда, а, следовательно, и возрастает прибыль организации.

### Введение

В последнее время фраза «кадры решают всё» стала особенно актуальной, поскольку развитие научно-технического прогресса (НТП), безусловно, влияет на совершенствование управлением персоналом, когда от работников зависит эффективность деятельности организации, и особенно её конкурентоспособность. С учётом научных подходов на основе НТП к управлению персоналом при разработке управленческих решений менеджеру необходимо знать особенности важнейших, исторически сложившихся подходов к управлению. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления [1–4]. В них управление персоналом рассматривается с различных точек зрения: это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также

современные науки управления на основе количественных методов. Современным вкладом школы науки управления персоналом на основе НТП стало:

– углубление понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей управления персоналом;

– развитие количественных методов принятия решений в сложных ситуациях.

Проблемами совершенствования управлением персоналом организации занимаются многие специалисты, среди российских учёных можно отметить М.И. Бухалкова, А.Я. Кибанова и Ю.Г. Одегова, которые в своих работах оценили эффективность работы с персоналом [2–4]. Зарубежные авторы добились определённого эффекта в этой области, к ним можно отнести М. Мескона, Ф. Котлера, И. Акентоя [5–7].

**Цель исследования.** Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах

и методах административного управления, с другой стороны – на возрастающей роли личности работника, знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Поэтому целью исследования является переориентация руководителей и работников на новые ценности: главное внутри организации – работники, а за пределами организации – интересы потребителя. Приоритетными ценностями являются: эффективность работы персонала, инициатива, заинтересованность, развитие творческого потенциала, чувство ответственности.

### Материалы и методы исследования

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией. Обобщение опыта отечественных и зарубежных авторов, исследовавших различные организации, позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития

[1–4, 5–7, 14–17]. Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определённые социальные группы.

Функции управления персоналом организации

1. Кадровое планирование, подбор и расстановка персонала на основе адаптации.
2. Оценка развития и мотивация персонала, формирование корпоративной культуры.
3. Управление производственными отношениями и работа с кадровым резервом.
4. Управление изменениями в статусе работника и контроль исполнительности персонала.
5. Нормативное обеспечение трудовых отношений на основе аттестации персонала, и управление потоком кадровой документации.
6. Организационно-кадровый аудит, управление расходами на персонал и оценка эффективности управления персоналом.

Термин «персонал» объединяет работников всех подразделений организации. Существуют различные подходы к классификации персонала: по профессии или должности работника, по уровню управления, категории работников, по роли человеческого фактора (рис. 1).

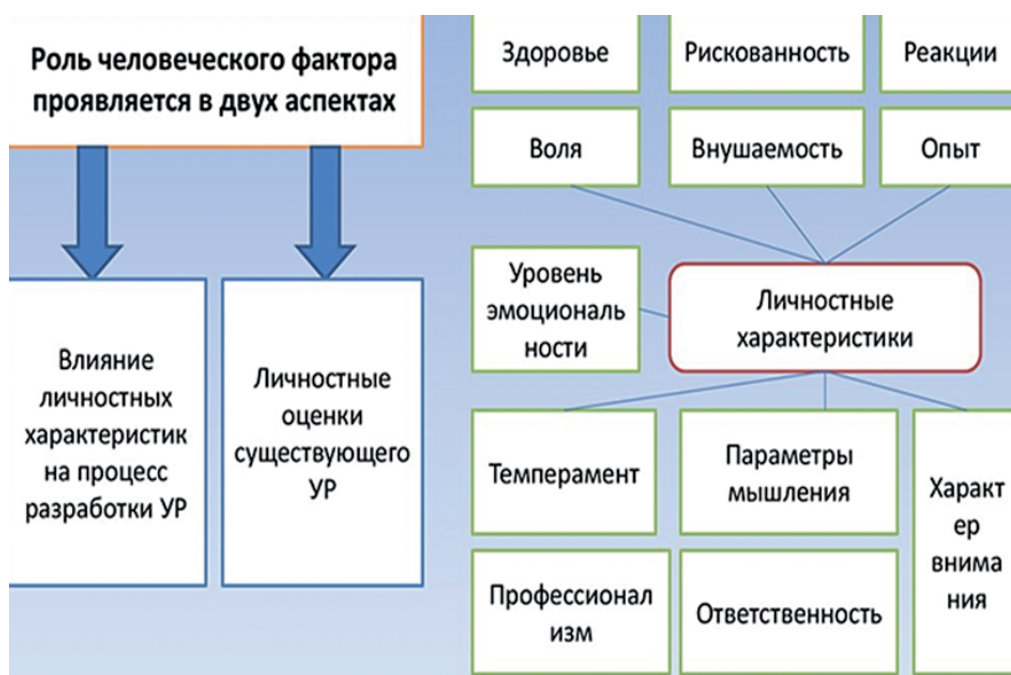


Рис. 1. Роль человеческого фактора в процессе управления персоналом

Базовой является классификация по категориям работников организации в зависимости от участия их в процессе производства: рабочие и служащие. Специфика человеческих ресурсов организации состоит в следующем [8–11, 19]:

- работники наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая;

- работники способны к постоянному совершенствованию и развитию, а, следовательно, создают и управляют НТП;

- из всех видов ресурсов – человеческий наиболее мобилен; работники приходят в организацию осознанно, с определёнными целями и ожидают от неё предоставления возможности (помощи) для реализации этих целей;

- при неправильном использовании человеческого ресурса эффективность его применения падает быстрее, чем в случае с другими видами ресурсов;

- вложения в человеческий ресурс (особенно социальный) дают больший эффект, чем в любые другие виды ресурсов.

Основным рычагом управления персоналом является карьерный путь – постепенное продвижение, в процессе которого сотрудник переходит с одной должности на другую как внутри организации, так и в подразделении, с одной должности на другую – по мере того как растёт квалификация и опыт сотрудника (рис. 2).

На практике выделены существующие факторы, влияющие на отношение человека к карьере и на планирование:

1. Условия среды и деловая конъюнктура.

2. Жизненные этапы, воздействующие на карьеру: этап роста (0–14 лет); этап исследования (15–24 лет); этап становления (25–44 лет); этап сохранения (45–55(♂)/60(♀) лет); этап спада (после наступления пенсионного возраста).

3. Жизненные якоря – побудительные мотивы, которые в значительной мере обуславливают карьерный выбор человека: способность к управлению; технические/функциональные способности; надёжность; творчество; автономия и независимость; способности к компьютерным технологиям.



Рис. 2. Формирование кадровой политики организации

**Результаты исследования  
и их обсуждение**

Таким образом, для совершенствования управления персоналом необходимо проанализировать следующие позиции организации: структура персонала организации; возрастной состав персонала; профессиональный состав и стаж работы в организации; текучесть персонала и показатели по труду и заработной плате; показатели профзаболеваемости и травматизма. Для управления этими позициями выполнена оценка эффективности систем управления персоналом организации по нижеприведённым показателям [11–14].

**Анализ структуры персонала организации** (табл. 1). В ходе анализа состава работников выявляется удельный вес рабочих в общей численности персонала. Этот показатель рассчитывается как отношение рабочих к общей численности работников, его увеличение положительно влияет на эффективность использования трудового потенциала организации, количества продукции, производимой в расчёте на одного работника. Прежде чем производить оценку деловой активности персонала, необходимо вначале выяснить необходимую нормативную численность персонала, чтобы убедиться в возможности нормального функционирования данного штата. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью, для этого определяется квалификация, преданность специалистов общему делу, что также являются факторами, определяющими успех организации.

В 2017 г. списочная численность персонала организации составила в среднем 17873 чел, из которых рабо-

чих 82 % (14 655 чел.), руководителей 8,73 % (1560 чел.), специалистов 8,9 % (1587 чел.), служащих 0,4 % (71 чел.). Списочная численность рабочих, руководителей, специалистов и служащих за период 2015 по 2017 гг. уменьшалась по всем категориям персонала, при возросшей производительности труда. Численность женщин, работающих на предприятии, составляет 6023 чел. (33,7%): из них рабочими – 3803 чел., руководителями 445 чел., специалистами 1704 чел., служащими 71 чел. В 2016 г. численность персонала уменьшилась по сравнению с 2015 на 2810 чел. (12,5%), в 2017 г. – на 1781 чел. (9,06%), что свидетельствует о завершении реструктуризации производственного процесса.

Анализ возрастного состава персонала организации. В возрастной структуре персонала в 2017 г. по сравнению с 2016 г. произошли изменения: доля работников уменьшилась в возрастных группах: до 20 лет – на 0,2 %, более 20 до 30 лет – на 1,2 %, пенсионеров – на 10,9 % (табл. 1). Доля работников увеличилась в возрастных группах: от 40 до 50 лет – на 1,3 %, от 30 до 40 лет – на 0,1 %, старше 50 лет – на 0,1 %. В результате произошедших структурных сдвигов просматривается тенденция старения персонала организации, средний возраст которой в 2017 г. составил 42 года, против 41 году лет в 2016 г. Большинство персонала составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет, а доля пенсионного возраста составляет 7,3 %, что является хорошей тенденцией, направленной на профессиональный коллектив. Выявлено значительное уменьшение доли молодёжи, что может вызвать нехватку кадров в дальнейшем.

**Таблица 1**

Структура персонала организации по категориям за 2015–2017 гг.

Показатели	Категория	Значение показателей: численность и средний возраст персонала					
		01.01.2015	возраст	01.01.2016	возраст	2017 год	возраст
Списочная численность, чел/%	рабочие	17711/78,8%	40,40	15729/80,0%	40,6	14655/82,0%	41,0
	руководители	2096/9,3%	43,7	1885/9,2%	43,6	1560/8,73%	43,4
	специалисты	2558/11,4%	42	2318/11,4%	41,8	1587/8,88%	42,1
	служащие	99/0,4%	40,5	89/0,4%	41,7	71/0,4%	41,4
	мужчин	14692/65,4%		12854/65,4%		11850/66,3%	
	женщин	7772/34,6%		6800/34,6%		6023/33,7%	
	Всего	22464/100,0%	40,4	19 654/100,0%	41,0	17 873/100,0%	42,0



Таблица 2

Образовательная структура персонала организации

Показатели	Образование	Значение показателей		
		01.01.2015	01.01.2016	.2017 год
Списочная численность, чел/%	высшее профессиональное	5287/30,4%	6336/31,0%	6224/31,3%
	среднее профессиональное	3867/22,2%	4547/22,3%	4362/21,9%
	начально-профессиональная	5072/29,1%	6024/29,5%	5910/29,7%
	среднее	2728/15,7%	2998/14,7%	2768/13,9%
	прочее	451/2,6%	516/2,5%	632/3,2%
	Всего	22464/100,0%	19 654/100,0%	17 873/100,0%

**Анализ профессионального состава персонала организации.** Квалифицированный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т. д. Поэтому в процессе анализа трудового потенциала рассмотрены изменения в составе работников предприятия по образованию и стажу работы (табл. 2).

Доля работников с высшим образованием в общей численности незначительно увеличилась на 0,3%, и составила 31,3% – это высокий показатель, с начально-профессиональным на 0,2%, и составила 29,7%. Доля персонала со среднее профессиональным и со средним образованием снизилась на 0,4 и 0,8% и составила 21,9 и 13,9% соответственно.

**Анализ по стажу численного состава персонала организации.** Анализируется соответствие численности работников объёму выполненных работ; согласование работника со степенью сложности его трудовых функций; обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства; максимальная эффективность использования рабочего времени; создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников. Анализ показал, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилось доля персонала в стажевых группах от 3 до 5 лет на 2,0%, более 20 лет на 2,3%. Снижение персонала в стажевых группах до года на 0,7% до 3 лет и до 10 лет на 1,2 и 1,3% соответственно, до 15 лет на 0,4%, до 20 лет на 0,5%.

**Анализ движения (текучести) персонала организации** (табл. 3). Повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест, повышает за-

траты на переобучение, отвлекает квалифицированных специалистов на помощь новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда уходящих работников, всё это вызывает экономические потери.

1. Общий коэффициент оборота кадров  $K_{об}$  характеризует отношение суммы числа принятых  $Ч_{пр}$  и уволенных лиц к среднесписочному  $Ч_{ср}$  числу работников.

$$K_{об} = \frac{Ч_{прин} + Ч_{увол}}{Ч_{ср}} \cdot 100. \quad (1)$$

2. Коэффициент оборота по приёму – это отношение численности всех принятых за данный период к среднесписочной численности работников;

$$K_{об.пр} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{ср}} \cdot 100. \quad (2)$$

3. Коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех выбывших работников к среднесписочной численности работников;

$$K_{об.выб} = \frac{Ч_{увол}}{Ч_{ср}} \cdot 100. \quad (3)$$

4. Коэффициент текучести кадров – это отношение выбывших с предприятия по неуважительным причинам (по инициативе работника) к среднесписочной численности.

$$K_{тек} = \left( \frac{K_{с.ж} + K_{н.д}}{Ч_{с.р}} \right) \cdot 100\%, \quad (4)$$

где  $Ч_{с.ж}$  – количество рабочих, уволившихся по собственному желанию;  $Ч_{н.д}$  – уволенные за прогул и нарушение трудовой дисциплины.

**Таблица 3**

Анализ движения персонала организации

Показатели	Фактическое значение			Отклонение 2017 г. к 2016 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	относительное	темп роста %
Среднесписочная численность, чел.	22 464	19 654	17 873	-1781	-9,06
Принято в течение года, чел.	259	273	247	-26	-9,52
Выбыло в течение года,	311	314	310	-4	-1,27
– уход на пенсию	269	271	265	-6	-2,21
– по собственному желанию	947	898	946	5,34	48
– за нарушение дисциплины (прогул)	28	31	32	3,22	1
– по состоянию здоровья	112	122	98	-19,67	-24
– смерть работника	11	9	8	-11,1	-1
Оборот по приёму, %		1,34	1,24	-0,1%	-7,49
Оборот по выбытию %		1,54	1,56	0,02%	1,3
Текучесть кадров, %		4,55	4,91	0,36%	7,91
Коэффициент постоянства кадров, %		95,45	95,08	-0,37%	-0,39

Текучесть кадров на предприятии в 2017 г. составила 4,91 %, что превышает пределы естественного уровня текучести. Коэффициент постоянства кадров незначительно снизился на 0,39% по сравнению с 2016 г. и составил 95,08%.

Анализ показателей по труду и заработной плате (табл. 4). Анализ необходим для выявления динамики среднесписочной численности, среднемесячной заработной платы и производительности труда.

Анализ показал, что в 2017 г. темпы роста производительности труда 21,3% опережают темпы роста заработной платы 6,22%, что соответствует социально-экономической политике РФ. Для полного анализа необходимо связать данные с показателями текучести кадров.

Анализ показателей по травматизму персонала организации (табл. 5). За период с 2015 по 2017 год с работниками произошло одиннадцать учётных несчастных случаев.

**Таблица 4**

Анализ показателей по труду и заработной плате персонала организации

Показатели	Фактическое значение			Отклонение 2017 г. к 2016 г.	
	2015 год	2016 год	2017 год	темп роста %	Относит.
Списочная численность персонала	22 464	19 654	17 873	-9,06	-1781
Списочная численность рабочих	17 711	15 729	15 006	-4,6	-723
Фонд оплаты труда рабочих, тыс. руб.	517 693	481 322	570 792	18,6	89470
Среднемесячная зарплата сотрудников, руб.	39 251	43 550	46 050	5,74	2500
Среднемесячная зарплата рабочих, руб.	29 230	29 842	31 698	6,22	1856
Выручка от реализации, млн. руб.	112 819	115 325	127 237	10,33	11912
Производительность труда, тыс. руб./чел.	50 22	5868	7119	21,3	1251

**Таблица 5**

Показатели травматизма работников организации

Показатели	Фактическое значение			Отклонение 2017 г. к 2016 г.	
	2015 год	2016 год	2017 год	относит	темп роста %
Среднесписочная численность рабочих	17 711	15 729	15 006	-723	-4,6
Коэффициент частоты травматизма	31,01	22,39	23,08	0,69	3,08
Коэффициент тяжести травматизма	66,50	42,00	44,00	2	4,76
Общий коэффициент	1751,94	936,18	1015,52	79,34	8,47
Среднесписочная численность персонала	22 464	19 654	17 873	-1781	-9,06

Зависимость экономических потерь предприятия от количества несчастных случаев, дней нетрудоспособности и средней заработной платы, пострадавших определяется эмпирической формулой

$$P = (H_1 - H_2) \cdot \sum_{i=1}^n \bar{P}_{Hi}, \quad (5)$$

где  $H_1, H_2$  – суммарные потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятий, дн.;  $\sum \bar{P}_{Hi}$  – среднегодовой размер ущерба комбинату в связи с травмами и профессиональными заболеваниями, руб. Определяется по данным за период последних 3–5 лет и включает следующие слагаемые:  $P_{H1}$  – выплата пособий по временной нетрудоспособности;  $P_{H2}$  – оплата судебных исков предприятия на возмещение ущерба лицам, получившим производственную травму;  $P_{H3}$  – выплата пенсий при условии ухода на инвалидность;  $P_{H4}$  – затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов;  $P_{H5}$  – расходы на санаторно-курортное лечение за счёт предприятия, руб.;  $P_{Hi}$  – прочие расходы, руб.

**Проведение профессионального и психологического тестирования.**

Организовать работу сотрудников организации наиболее эффективно и создать благоприятный психологический климат в коллективе помогает изучение личностных качеств и индивидуальный подход к каждому работнику. Одним из инструментов решения этой задачи в организации является проведение психологического и профессионального тестирования работников. Применение тестирования при приёме на работу может помочь посмотреть на личность кандидата более пристально – не только выявить качественный уровень профессиональных навыков, но и определить его индивидуально-личностные особенности, указать на возможные проблемы, дать возможность более точно спрогнозировать его поведение в будущем [14–17].

С помощью современных тестовых методик можно определить, насколько работник доволен условиями своего труда и его оплатой, узнать, какие факторы снижают рабочую мотивацию (рис. 3).

При помощи тестирования на этапе кадрового планирования менеджер по персоналу выясняет, какой информацией о сотрудниках организации

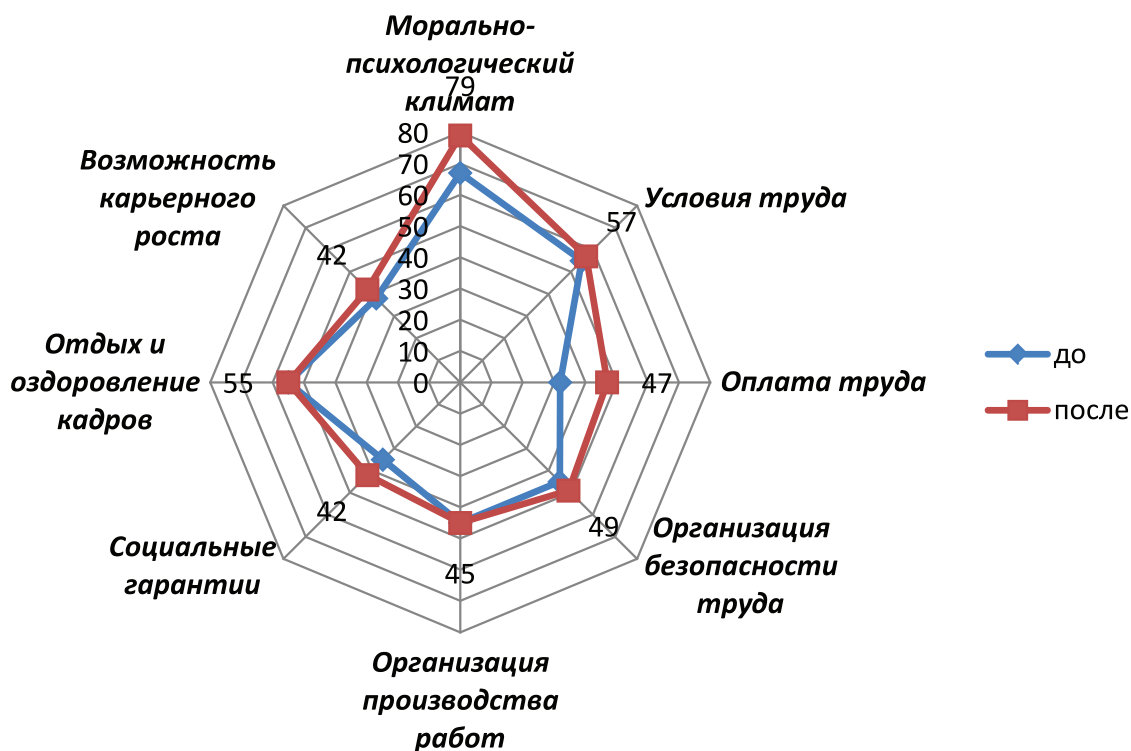


Рис. 3. Уровень удовлетворённости работников до/после мероприятий

он не обладает, и собирает недостающие сведения. Прежде всего, кадровой структуре необходима информация о профессиональных навыках сотрудников (руководителей тестируют на скорость принятия решений, секретарей – на организованность, пунктуальность), кроме того, выясняют различные психофизиологические и когнитивные параметры – уровень концентрации внимания, скорость реакции, оперативность и точность восприятия информации. Такие исследования необходимы, чтобы поддерживать систему постоянного мониторинга состояния человеческих ресурсов организации.

Поскольку наиболее низкими показателями тестирования оказались оплата труда – 32% и социальные гарантии – 35%, следовательно, на основе проведённых исследований авторы предложили следующий план проведения психодиагностики при выборе кандидата на вакантную должность внутри организации:

1) издание приказа о проведении психодиагностики и ознакомление с ним ответственных лиц;

2) установление сроков проведения тестирования;

3) выбор необходимых методик, которые могут включать не только тесты, но и другие способы проверки кандидатов;

4) формирование списка сотрудников для проведения психодиагностики;

5) процесс тестирования, связанный с аттестацией рабочих мест;

6) обсуждение промежуточных результатов тестирования, когда число кандидатов сократится до двух-трёх человек;

7) составление характеристики на каждого кандидата и обсуждение результатов тестирования со всеми сотрудниками, принимавшими участие в проведении психодиагностики;

8) принятие окончательного решения в пользу одного из кандидатов.

**Совершенствование системы мотивации сотрудников.** Для сокращения текучести кадров и повышения производительности труда необходимо, чтобы на предприятии действовала эффективная и продуманная система мотивации сотрудников. В настоящее время в России материальное вознаграждение остаётся главным побудительным стимулом для работников [8–11, 25].

Материальное поощрение имеет свои закономерности в стимулировании трудовой деятельности:

– зарплата должна обеспечивать нормальный уровень жизни и быть конкурентоспособной (быть не ниже уровня потребительской корзины работника);

– имеет значение частота получения заработной платы работником (независимо постоянный оклад или меняющийся от результатов труда): чем короче промежутки, тем выше мотивация. Есть примеры, когда еженедельные выплаты воспринимаются более благоприятно, чем одновременные, размер которых превышает (не на много) сумму еженедельных выплат;

– временные, периодические денежные вознаграждения (имеющие поощрительный характер) имеют более сильное влияние на повышение мотивации, если выдаются редко, но в ощутимых размерах, чем часто и незначительные;

– вознаграждение одних сотрудников будет влиять на повышение трудовой исполнительности других, если будут чётко провозглашены условия, при которых выдаётся дополнительное вознаграждение.

На основании проведённого исследования в анализируемой организации нужно ввести мотивирование работников за: экономию материалов и электроэнергии; повышение коэффициента использования оборудования; улучшение условий организации труда; улучшение качества продукции; повышение объёмов выпуска продукции.

В организации необходимо добиться, чтобы заинтересованные сотрудники, преследующие общую цель, добивались высоких результатов работы, т. е. каждый сотрудник (в силу своей заинтересованности от результатов работы всего предприятия) стал «маркетологом» своей организации. Уже сами работники предприятия будут стремиться продвигать свою продукцию на рынок, они будут заинтересованы в улучшении качества и конкурентоспособности продукции организации. Сотрудники начинают работать с большей отдачей, и тем самым повышается производительность труда, а, следовательно, и возрастает прибыль организации [4, 8, 18–24]. Это потребует увеличение дополнительного фонда оплаты труда на 15%.



Поскольку дополнительный фонд оплаты труда составляет 40% от общего ФОТ, и предполагается его увеличение на 15%, то коэффициент увеличения среднемесячной заработной платы  $K_{\text{ФОТ}}^{\text{нр}}$  будет равен 0,06. Таким образом, среднемесячная заработная плата, а следовательно, и ФОТ возрастёт на 6%. Исследования показали, что при увеличении заработной платы на 6% производительность труда возрастёт на:  $1,15 \times 6 = 7\%$ , что в свою очередь, приведёт к росту произведённой и реализованной продукции [1, 4, 8].

По результатам исследования для успешной деятельности организации предложены следующие *правила мотивации*:

- 1) сделать систему поощрения понятной и ясной, доступной в информационном плане; распространять информацию о поощрениях в коллективе;
- 2) поощрять сразу же после оценки результата, а не «потом»;
- 3) поощрять повышением размера премии, а не повышением заработной платы; не связывать зарплату и поощрения с занимаемой должностью;

4) не превращать премирование в «рутинное дело», воспринимаемое как скрытая зарплата;

5) использовать нематериальное поощрение, когда не хватает средств для денежного вознаграждения;

6) нематериальные поощрения теряют своё значение, если они используются многократно и только одним и тем же сотрудникам;

7) учитывать при стимулировании психологию работника, его общую и национальную культуру.

### Выводы

Эффективная и продуманная система мотивации сотрудников позволит не только снизить текучесть кадров в организации, но повысить эффективность работы сотрудников, создать благоприятный психологический климат в трудовых коллективах, повысить заинтересованность работников в своей работе, что обеспечит рост производительности труда персонала и повышение эффективной деятельности всей организации.

### Библиографический список

1. Быстров В.А. Технология и эффективность управления персоналом: учеб. пособие. – Новокузнецк: Изд. центр СибГИУ, 2018. – 367 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
4. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
5. Akintoye I.R., Adidu F.I., Owojori A.A. Management and organization: a book of readings. akure: Tonygay // Educational Publishers. – Ltd. 2008. – 526 p.
6. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri Management – Hardcover, Published by Harper Collins Publishers 2007 – 777 p.
7. Philip Kotler A framework for marketing management Second Edition Prentice Hall Upper Saddle River // New Jersey, – 2006 – 464 p.
8. Быстров В.А. Экономическая оценка инвестиций в трудовую деятельность: учеб. пособие; СибГИУ. – Новокузнецк, 2010. – 330 с.
9. Быстров В.А. Организация и управление производством и персоналом: учебное пособие; СибГИУ. – Новокузнецк, 2015. – 347 с.
10. Быстров В.А., Вуцан Е.С. Эффективность инвестиций в развитие предприятий / под ред. В.А. Быстрова. – М.: Изд-во СГА, 2013. – 371 с.
11. Быстров В.А. Оценка эффективности систем управления персоналом: учебно-методическое пособие. – Новокузнецк: Изд. центр СибГИУ, 2017 – 56 с.
12. Информационный сайт о «ЕВРАЗе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.evraz.com/ru/about/> (дата обращения 20.10.2018 г.).
13. Бухгалтерская отчётность и финансовый анализ организации АО «ЕВРАЗ ЗСМК» за 2016–2017 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.evraz.com/ru/investors/financial-statements/key\\_figures/](http://www.evraz.com/ru/investors/financial-statements/key_figures/) (дата обращения 22.10.2018 г.).

14. Баскакова Т.В. Эффективность кадрового планирования на примере ОАО «КЗФ» // Вестник южно-российского государственного технического ун-та (Новочеркасского политехнического института). Социально-экономические науки. – 2011. – №3. – С. 78–84.
15. Голубкин К.А. Бобко Т.В. Специфика повышения работоспособности персонала углехимических лабораторий // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сб. науч. статей. Ч. II / Сиб. гос. индустр. ун-т. – Новокузнецк: Изд. центр СибГИУ, 2017. – С. 112–115.
16. Дьяков П.К. Инвестиции в обучение работников предприятия / П.К. Дьяков, В.А. Быстров // Недропользование XXI ВЕК. – 2013. – №6. – С. 23–27.
17. Грекова Н.Ю. Управление матрицей ответственности исполнителей – основа снижения издержками производства / Н.Ю. Грекова, Т.Н. Борисова, В.А. Быстров // Фундамент исследования. – 2016. – ч. 1, №7. – С. 92–97.
18. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 2006. – 304 p.
19. Ogunsaju J. To human capital management for effective corporate governance. Paper presented at a Workshop titled: Corporate Governance for Sustainable National Development, April. – New York 2006. – P. 6–12.
20. Prusak R., Waszkielewicz W., Budzik R. Using of competences wallets constructed for work stands in human resource management of metallurgical enterprise // Metalurgija 44. – 2005. – №2. – P. 155–159.
21. Waszkielewicz W., Prusak R. The increasing of metallurgical enterprise elasticity by using polyvalence skills of workers // Metalurgija 44. – 2005. – №1. – P. 69–73.
22. Johnston R.E., Douglas J. The power of strategy innovation for management personnel's; Amacon. – New York, 2003. – P. 6–12.
23. Zakrzewska-Bielawska, The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors // R&D Management. – 2012. – №42, 5. – P. 514–518.
24. Ajayi A.I., Ayodele J.B. Fundamentals of educational management. – Ado-Ekiti: Greenline Publishers. 2002. – P. 26–32.
25. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для бакалавриата. – 2-е изд., пер. и доп. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.